

w dziale ▶



Baza wiedzy Warto przeczytać!

**Mentoring. Teoria, praktyka,
studia przypadków**

Małgorzata Sidor-Rządowska
(red. nauk.)
Wolters Kluwer 2014



ESpecially for you

Do dzisiaj pamiętam swoją pierwszą wizytę u ortodonta. Nie dlatego, że następnego dnia bolała mnie cała szczęka, ale dlatego że nauczyłem się kilku nowych słów w moim ojczystym języku. | **s. 84**

Nowe oblicze HR

Dzięki pracy konsultanta miałam okazję poznać wiele osób i wziąć udział w ciekawych spotkaniach. Z nich to zaczął się wyłaniać prawdziwy obraz HR w naszym kraju. Jaka jest zatem kondycja HR w Polsce?



Działanie mózgu a efektywność biznesu

„Kto ma informację, ten ma władzę i sukces” – głosi jedno z haseł zarządzania. Rozwój technologii oraz metod pozyskiwania i analizowania danych przyczynił się do gwałtownego wzrostu informacji. Czy zalewem informacji można skutecznie zarządzić? | s. 86



Wyzwania mentora

Znany już od wieków model mistrz-uczeń przeżywa dziś swoje odrodzenie. Zmieniające się otoczenie powoduje ewaluację samego mistrza, który nie jest już postacią z nadania. Role wręcz się odwracają. Zatem gdzie szukać dzisiejszych mentorów? | s. 90



Agnieszka Wolańska

Wcześniej, pełniąc rolę dyrektora HR w dużych organizacjach, spotykałam osoby na podobnych stanowiskach, z firm o podobnym charakterze. Było to środowisko dość hermetyczne. Wielu dyrektorów HR nie zdawało sobie sprawy, że tematy, które dla nich są codziennością, dla innych są czymś zupełnie nowym.

Sytuacja I – Dlaczego tak się stało?

Spotkanie z członkiem zarządu jednej z dużych spółek Skarbu Państwa. Rozmowa na temat trendów rynkowych oraz tego, jaka powinna być rola HR przyszłości. Oczywiście również w odniesieniu do stanu obecnego. Wyłania się obraz HR w firmie. Ma dość silną pozycję. Z powodzeniem wdrożył różnego rodzaju procesy i procedury. Jednak w tym zapatrzonym z partnera biznesowego stał się „strażnikiem cyferek”. Zawłaszczył sobie pełną decyzyjność w zakresie podwyżek, awansów i zatrudniania. Menedżerowie zaś zostali pozbawieni istotnych narzędzi zarządzania.

Sytuacja II – Gdzie się podział humanizm?

Otwarty warsztat strategiczny dla dyrektorów HR. Zadałam pytanie, jakie kompetencje powinien mieć każdy z nich. Na liście znalazły się m.in.: wiedza biznesowa, znajomość firmy, planowanie i organizacja, kontrola budżetu, zarządzanie projektami itp. Zapisałam całą kartkę papieru do flipcharta. Wtedy pojawiła się smutna refleksja. Żadna z osób nie wymieniła kompetencji, które w bezpośredni sposób wiązałyby się z literą H, w skrócie HR. ►

Sytuacja III – Co robił (lub czego nie robił) HR, że zasłużył na taką opinię?

Konferencja dyrektorów sprzedaży. Dyskusja panelowa, w której biorą udział dyrektorzy sprzedaży i HR. Temat: „Jakie są punkty styku między HR i sprzedażą? Jak HR może pomóc w podnoszeniu efektywności sprzedaży?”. W dyskusji bardzo mocno wybijał się głos pani dyrektor sprzedaży reprezentującej bardzo dużą organizację z kapitałem zagranicznym. Najwyraźniej miała złe doświadczenia z HR w swojej firmie, bo próbowała forsować pogląd, że HR w zasadzie nie może w niczym pomóc, bo wcale nie zna się na biznesie.

Sytuacja IV – Decyzje zarządu czy brak kompetencji i inicjatywy ze strony HR?

Polska spółka giełdowa. Przez 15 lat rozwijała się bardzo dynamicznie. Kierowana przez zarząd złożony z czterech przedsiębiorczych, kreatywnych i energicznych ludzi. HR składał się z dyrektora HR, specjalisty ds. rekrutacji i dwóch osób zajmujących się kadrami i płacami. Zadania HR były realizowane jedynie w bardzo podstawowym zakresie. Przez lata nie zainwestowano w rozwój menedżerów. Zarząd okazał się wąskim gardłem. Spółka stanęła w obliczu kryzysu.

Sytuacja V – Koniec HR, a może nadchodzi nowa era?

Duża globalna korporacja. Centrala wdraża nowe wartości firmowe, procesy oceny rocznej, procesy oceny kompetencji itp. W polskim oddziale panuje przekonanie, że lokalny HR nie ma już na nic wpływu. Jego rola jest ograniczona, być może nastąpi redukcja zatrudnienia. W Polsce firma zatrudnia 2 tys. pracowników. Czy lokalny HR rzeczywiście nie ma nic do zrobienia? Może jego rola musi ulec zmianie? Może potrzebne są nowe kompetencje? Nowe trendy rynkowe wymuszają zmianę sposobu działania. Dotyczy to również HR.

Sytuacja VI – To tak można i to się opłaca?

Spółka integratorska, świadcząca usługi w zakresie IT. Zarządzana wzorcowo. Kultura oparta na czterech jednoznacznych wartościach.

Miejsce, w którym chce się pracować. Twardy HR jest realizowany w ramach outsourcingu. W spółce jest 12 osób od miękkiego HR na 300 pracowników. Wyniki finansowe? Aż miło popatrzeć.

Mogłabym podać jeszcze wiele przykładów opartych na moich doświadczeniach, ilustrujących sytuację HR w Polsce. Poprzestaną jednak na tych kilku wybranych, bo myślę, że wystarczą one do podzielenia się pewnymi refleksjami.

Obraz HR w Polsce nie jest jednoznaczny. Spotkamy firmy, w których:

1) HR w ogóle nie istnieje, a funkcje kadrowo-płacowe są realizowane przez zewnętrzną lub wewnętrzną księgowość;

2) HR w firmie jest obecny w podstawowym zakresie, specjalista lub specjaliści realizują funkcję kadrowo-płacową;

3) wraz z rozwojem firmy specjalista kadrowo-płacowy awansuje na kierownika i dostaje szansę budowania funkcji HR w organizacji:

a) oprócz funkcji kadrowo-płacowej zaczyna pojawiać się rekrutacja,

b) podejmowane są próby budowania systemu oceny,

c) szkolenia są realizowane przypadkowo, na życzenie menedżerów;

4) istnieje pełna funkcja HR. Zostały opracowane i wdrożone różnorodne procesy i procedury, które:

a) są ignorowane przez menedżerów liniowych,

b) są realizowane, ale nie wspierają biznesu i są traktowane jako zło konieczne,

c) są dostosowane do potrzeb biznesu i wspierają realizację strategii;

5) istnieje silna funkcja HR, która ma zasadniczy wpływ na funkcjonowanie biznesu:

a) HR jest strażnikiem budżetu i procedur; przez pryzmat liczb i regulaminów nie jest w stanie dostrzec człowieka i jego potrzeb; nie wspiera, lecz przeszkadza w rozwoju biznesu; często zamiast inicjować hamuje zmiany,

b) HR jest w roli strategicznego partnera biznesu; uczestniczy w budowaniu strategii, zapewnia zasoby organizacyjne niezbędne do realizowania obecnych i przyszłych inicjatyw strategicznych; pomaga budować pożądaną kulturę organizacyjną, inicjuje konieczne zmiany, rozwija przywództwo, rozwija ludzi i organizację. Można pewnie znaleźć jeszcze kilka wariacji.

Quo vadis HR?

Jak więc wygląda przyszłość HR w Polsce? Jak powinien się zmieniać, rozwijać? Jak na funkcjonowanie HR wpływają zachodzące zmiany polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, demograficzne? Odwołajmy się do uznanych autoritetów i spójrzmy na cele zarządzania zasobami ludzkimi¹:

- 1) wspieranie organizacji w osiąganiu jej celów poprzez rozwój i wdrożenie strategii HR zintegrowanych ze strategią biznesową;
- 2) rozwijanie kultury organizacyjnej nastawionej na wysokie wyniki;
- 3) zapewnienie organizacji utalentowanych, kompetentnych i zaangażowanych pracowników;
- 4) stworzenie pozytywnej relacji między kierownictwem a pracownikami oraz atmosfery wzajemnego zaufania;
- 5) promowanie etycznego podejścia do zarządzania ludźmi.

W ten sposób ogólnie sformułowane cele były, są i będą aktualne. Zmiany rynkowe powodują, że coraz trudniej jest je realizować. W podanych wyżej przykładach można zauważyć, że nie wszędzie rola i cele HR są pojmowane w taki właśnie sposób. Jak więc powinien rozwijać się dalej HR?

Czy w tych organizacjach, w których do tej pory nie funkcjonował on w pełnym zakresie, jest czas na to, aby rozwijał się ewolucyjnie, czy też potrzebna jest rewolucja?

Czy w organizacjach, w których funkcjonuje silny HR, zostały wdrożone najlepsze praktyki HR, nie ma już miejsca na zmianę? A może w obliczu nadchodzących wyzwań trzeba zapomnieć o wspaniałych, z trudem wdrożonych rozwiązaniach, które czasami paraliżują organizację, i pomyśleć o zdecydowanie prostszym, bardziej elastycznym systemie?

Organizacje nie potrzebują kolejnego kontrolera, strażnika budżetu. Menedżerowie pobierają wynagrodzenie za zarządzanie zespołem. Mają prawo i obowiązek podejmować decyzje w zakresie swoich uprawnień i są za nie odpowiedzialni.

HR powinien więc wdrożyć nowoczesne procesy, ograniczyć biurokrację, dać menedżerom prawo do podejmowania samodzielnie decyzji personalnych. Jeśli tego nie potrafią – to trzeba ich do tego przygotować.

Przyszłe środowisko pracy jest kształtowane obecnie przez kilka głównych czynników, takich jak: postępująca globalizacja, nowe technologie, zmiany pokoleniowe, nowe sposoby pracy, rozdział między standardami edukacji a potrzebami biznesu.

W coraz bardziej złożonym, zmiennym i nieprzewidywalnym środowisku ulega zmianie zestaw kompetencji, jakich potrzebuje lider.

Wartością miękkie atrybuty

Główne zadania HR powinny koncentrować się więc na dostosowywaniu sposobów działania do zmieniającej się rzeczywistości, rozwijaniu ludzi i organizacji, rozwijaniu autentycznego przywództwa opartego na wartościach, budowaniu zasobów organizacji do realizacji strategicznych celów, budowaniu odpowiedniej kultury organizacyjnej, dbałości o dobrostan pracownika.

To oczywiście wymaga od dyrektora HR określonego zestawu kompetencji. Są wśród nich m.in.: wiedza biznesowa, przywództwo, myślenie strategiczne, zarządzanie relacjami, komunikacja, zarządzanie emocjami, zarządzanie talentami, zarządzanie zmianą, zdolność do upraszczania procesów, a nade wszystko zdolność do nauki i zmiany.

Dyrektor HR nie musi być ekspertem w zakresie prawa, nie musi być znakomitym finansistą, analitykiem, kontrolerem itd. Służą temu funkcje wspierające. Nie znaczy to oczywiście, że dyrektor HR tych kompetencji całkowicie nie potrzebuje. Są one potrzebne, jednak wartością HR są jego miękkie atrybuty. Ważne jest, by uruchamiać prawą półkulę naszego mózgu, myśleć szeroko, holistycznie, ufać własnej intuicji, wyciągać syntetyczne wnioski ze złożonych zagadnień, wykorzystywać umiejętności interpersonalne, emocje itp. Pytanie, na ile te predyspozycje i kompetencje są reprezentowane w dzisiejszych zespołach HR, pozostawiam otwarte. ■



Agnieszka Wolańska
jest Prezesem zarządu firmy Will
To Change Consulting Sp. z o.o.
Od 2007 r. do czerwca 2014 r.
odpowiadała za zasoby ludzkie
w Netii. Ma ponad 20-letnie
doświadczenie w obszarze HR
w różnorodnych branżach.

¹ M. Armstrong, S. Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resources Practice*, London 2014, s. 66–67, tłumaczenie autorki.